

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR
CAMPUS PROFESSOR FRANCISCO GONÇALVES QUILES
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

ELENICE OLIVEIRA CRUZ

**O ADMINISTRADOR RURAL COMO VANTAGEM COMPETITIVA
NO SETOR DO AGRONEGÓCIO**

ARTIGO DE CONCLUSÃO DE CURSO
(ACC)

Cacoal /RO

2014

ELENICE OLIVEIRA CRUZ

**O ADMINISTRADOR RURAL COMO VANTAGEM COMPETITIVA
NO SETOR DO AGRONEGÓCIO**

Artigo Científico apresentado à Fundação
Universidade Federal de Rondônia – UNIR -
Câmpus Professor Francisco Gonçalves
Quiles, como requisito parcial para obtenção
do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Ms. Simone Marçal
Quintino.

Cacoal /RO

2014

Cruz, Elenice Oliveira.
C972a O administrador rural como vantagem competitiva no setor
do agronegócio/ Elenice Oliveira Cruz – Cacoal/RO: UNIR,
2014.
51 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação).
Universidade Federal de Rondônia – Campus de Cacoal.
Orientadora: Prof.^a. Ms. Simone Marçal Quintino.

1. Administração. 2. Agronegócio. 3. Empresa rural. 4.
Ferramentas gerenciais. I. Quintino, Simone Marçal. II.
Universidade Federal de Rondônia – UNIR. III. Título.
CDU – 658:338.43

Catálogo na publicação: Leonel Gandi dos Santos – CRB11/753

Aos meus pais, Helenilda e Joaquim, que me ensinaram a ser uma pessoa digna, e me compreenderam nos momentos que mais precisei.

À minha família, ao meu filho, e ao meu companheiro que me auxiliaram nas dificuldades, e não me deixaram desanimar.

À Deus, pelo dom da vida, pois sem ele eu não teria forças para alcançar a vitória tão almejada.

Agradeço a minha Prof.^a Orientadora Simone Marçal Quintino, e aos meus colegas, que me ajudaram na conclusão do artigo.

Ao meu filho Gabriel Oliveira Sardinha, que nos pequenos gestos me ensinou a compartilhar o que há de melhor em mim, sem esperar nada em troca.

Aos meus familiares, que sempre me compreenderam pelos momentos ausentes em virtude da dedicação ao artigo.

Ao meu companheiro, que me motivou nos momentos difíceis e esteve presente em todas as situações.

“Agronegócio: uma palavra, milhões de empregos”.
(Coró, 2002).

O ADMINISTRADOR RURAL COMO VANTAGEM COMPETITIVA NO SETOR DO AGRONEGÓCIO ¹

Elenice Oliveira Cruz²

RESUMO: Buscou-se realizar uma análise comparativa entre a atuação do administrador e do gestor na propriedade rural nos municípios de Cacoal/RO e Ministro Andreazza/RO. A pesquisa é descritiva de caráter exploratório e abordagem qualitativa. A técnica de coleta de dados foi através da entrevista semiestruturada, onde foram entrevistados quatro proprietários rurais. Os dados coletados mostram um cenário negativo em relação ao gestor rural da pequena propriedade, sendo reveladas várias dificuldades, entre elas estão a falta de anotações, pouca importância em relação a qualidade, não aproveitamento da área, não serem sócios em cooperativas ou associações, dentre outros fatores. Em contrapartida, o gestor da média propriedade, faz os controles gerenciais, mas não consegue mensurar seus custos, se preocupa em vender em frigoríficos que exportam, pois sua produção é mais valorizada. Os resultados demonstram que os gestores enfrentam dificuldades na gestão causadas pela ausência de informações dos custos que poderiam ser controlados por eles mesmos. Quanto aos Administradores, da pequena e da média propriedade, utilizam as ferramentas administrativas que auxiliam a minimização dos custos e maximização dos lucros. Com uma visão holística, os administradores rurais reclamam da ausência de apoio governamental entre outros. A pesquisa não só revelou as principais diferenças entre gestor e administrador, mas identificou as possibilidades de melhoria no gerenciamento do agronegócio por meio das ferramentas gerenciais utilizadas pelos administradores através da visão sistêmica. A tomada de decisões no âmbito empresarial rural é expressamente baseada em informações adquiridas das atividades rotineiras e adaptadas em formulários específicos usando as competências básicas da administração que é planejar, dirigir, controlar e agir, aproveitando as novidades tecnológicas. Sugere-se que o administrador também faça o uso das ferramentas da gestão da qualidade e ferramentas gerenciais para maximizar a lucratividade e proporcionar fomento ao agronegócio local.

PALAVRAS-CHAVE: Administrador rural. Empresa rural. Ferramentas gerenciais. Agronegócio.

INTRODUÇÃO

A empresa rural é vista como um mercado de alta lucratividade que tem mostrado crescimento significativo, sendo que o agronegócio está se destacando no Brasil. Dessa forma, a presente pesquisa é demarcada na área de Gestão do Agronegócio com foco na atuação do administrador em uma empresa rural, onde será realizada em três propriedades rurais no município de Cacoal/RO e uma propriedade localizada em Ministro Andreazza/RO, sendo baseada na atuação do administrador em uma empresa rural como vantagem competitiva no

¹ Artigo apresentado à Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR – Campus Professor Francisco Gonçalves Quiles, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração sob orientação da Prof.^a Ms. Simone Marçal Quintino.

² Acadêmica do 8º período do curso de Administração da UNIR – Fundação Universidade Federal de Rondônia.
E-mail: eleniceoliveira55@hotmail.com.

setor do agronegócio. Tendo como finalidade, analisar a importância do administrador no gerenciamento de uma empresa rural, por meio da utilização das principais ferramentas de gestão auxiliando na promoção do agronegócio regional. Para a pesquisa, elencam-se os objetivos específicos: identificar as principais ferramentas de gestão utilizadas pelos administradores rurais; estudar os principais fatores competitivos que se obtém com a contratação de um administrador em uma empresa rural; verificar o perfil desejado do administrador rural e verificar como o administrador rural poderá trazer vantagem competitiva e o fomento ao agronegócio local, por meio do gerenciamento.

Além dos aspectos sociais que envolvem a pesquisa, tem-se em vista a grande preocupação com o meio ambiente, pois o papel do administrador na empresa rural é fundamental para minimizar os danos causados a ele sem prejudicar os lucros para o empreendedor rural. Por esse motivo é de grande valia saber sobre como o administrador pode proporcionar benefícios como a maximização dos lucros e aperfeiçoar os diversos meios de produção, técnicas de armazenagem, e transporte e outros procedimentos que auxiliam o empresário rural a manter sua propriedade sustentável financeiramente sem agredir o meio ambiente.

Neste aspecto, cabe ressaltar que o agricultor era o principal responsável por cuidar de sua propriedade rural sem o menor conhecimento científico, e sem auxílio de órgãos responsáveis que fazem estudos na propriedade. Então, o gestor rural tinha como ferramentas apenas os seus equipamentos rudimentares, proporcionando para a sua família um estado de subsistência que era considerado fato normal perante a realidade daquela década. Porém, esse quadro vem modificando rapidamente por meio da tecnologia, e a gestão de uma propriedade rural tem ficado cada vez mais complexa, tornando-se palco de estudos relacionados ao aprimoramento dessa atividade. Neste contexto: Como a gestão do administrador em uma empresa rural poderá torná-la competitiva em seu segmento?

Este estudo justifica-se pelo fato de ser essencial para o âmbito acadêmico e relevante também para o município e região, pois os órgãos públicos responsáveis podem criar mecanismos que resultem em práticas voltadas para que a produção tenha incentivos financeiros e assistência técnica adequada para que os agricultores tenham meios suficientes para garantir uma produção de qualidade para que a mesma fique no local, aumentando os lucros do produtor em decorrência da redução de custos com o escoamento dos produtos,

resultando em economia para ser injetada no próprio município beneficiando a comunidade em geral.

O presente artigo tem como embasamento o referencial teórico, e posteriormente os resultados e análises, que serão adquiridos por meio da pesquisa de campo e a tabulação dos dados, no intuito de responder como a gestão do administrador em uma empresa rural poderá torná-la competitiva em seu segmento e proporcionar fomento ao agronegócio local.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica incide em conhecer os conceitos que serão usados como forma de entendimento para a nova gestão do agronegócio que servirá como vantagem competitiva para o empresário rural.

1.1 ADMINISTRADOR RURAL E O MERCADO DE TRABALHO

Administrar é uma tarefa que consiste em três esferas, que reunidas se torna um processo contínuo nas organizações. “Administrar é tomar decisões, administrar pessoas e trabalhar com informações” (MAXIMIANO, 2004, p.29). Para que se obtenham resultados satisfatórios, o administrador precisa ter uma visão panorâmica, que conforme o autor supracitado consiste em cinco processos principais que visa em planejar o futuro, organizar os recursos, liderar pessoas, executar as atividades planejadas e por fim, controlar as atividades realizadas com as planejadas para realizar os objetivos.

O administrador rural desempenha as funções pertinentes ao seu cargo e delega funções, ele precisa ser gestor e líder ao mesmo tempo. Segundo Marion, Santos e Segatti (2002, p.18), “o principal papel do administrador rural é planejar, controlar, decidir e avaliar os resultados visando à maximização dos lucros, a permanente motivação, ao bem-estar social de seus empregados e à satisfação de seus clientes e da comunidade”, nota-se que essas funções abrangem todas as áreas, e quanto maior for o seu conhecimento maior serão as chances de sucesso na empresa rural, pois melhoram seus resultados econômicos. Segundo Barbosa e Souza (2011), as empresas rurais são divididas em áreas: produção (uso dos recursos físicos), recursos humanos (pessoas, recurso vivo e dinâmico), finanças (receitas, balanços, etc.) e por fim comercialização e *marketing* (cliente da empresa rural).

Para planejar, dirigir e controlar, o administrador rural precisa conhecer os fatores externos e internos que são relacionados com o tipo de produção ou serviço que é exercido na empresa rural, que influenciam diretamente no tipo de produção e controle. Para Marion, Santos e Segatti (2002), fazem parte dos fatores externos os preços dos produtos, o clima, mercado para os produtos entre outros, e quanto aos fatores internos estão inseridos o tamanho da empresa, as atividades produtivas, mão de obra especializada, etc. Os autores abordam esses fatores de maneira geral, e a partir daí o administrador deverá aproveitar essas informações e adaptá-las de acordo com o tipo de produção em que atuam, e as exigências legais para tal e os órgãos governamentais disponíveis na região.

Entre os fatores externos, Almeida e Navarro (2009) citam associações, cooperativas, órgãos governamentais de apoio aos agricultores, exemplo disso é a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER) e a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) que criam um estímulo nos produtores para sua participação na organização rural, seja através de associativismo, agroindustrialização e a comercialização do seu produto, demonstrando ênfase no gerenciamento da propriedade de modo que sejam considerados os recursos ambientais, econômicos e energéticos disponíveis na mesma. Os autores ainda ressaltam que a organização rural acontece também por meio de posse e uso de equipamentos agrícolas de forma cooperada, sendo possíveis para garantir benefícios político-sociais e lazer no meio em que está inserido.

O administrador rural deve ficar atento às mudanças tecnológicas e fazer bom uso da mesma, que segundo Barbosa e Souza (2011, p. 39) “o uso das tecnologias, buscando produtividade para redução dos custos fixos e aumento da rentabilidade é primordial [...]” os autores ressaltam a importância de administrar a fazenda como empresa rural, usando os recursos nela disponíveis, controlando os custos de produção para tomar decisões no seu planejamento; reservar capital para a introdução de insumos intelectuais dentro das propriedades por meio de consultorias, treinamentos e outros, a fim de aumentar a produção com redução dos custos fixos, proporcionando a rentabilidade da propriedade rural.

Quanto ao mercado de trabalho para o administrador rural, tem-se uma vasta área que pode ser explorada por esse profissional, tendo em vista o crescimento do *agribusiness*. Segundo dados do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA, 2013) o Produto Interno Bruto (PIB) do agronegócio alcançou 3,11% no primeiro semestre de 2013,

com destaque tanto no setor agrícola como no pecuário. O desempenho desse segmento teve alta de 6,22% contra 4,08% do segmento de insumos (CEPEA, 2013). Esses dados formam uma extensa lista de oportunidades para o administrador na área de gestão do agronegócio, porém, é preciso adaptar as técnicas de acordo com o tipo de produção.

1.2 ATIVIDADE RURAL NO CÓDIGO CIVIL

No ano de 2003, o atual Código Civil entrou em vigor, e segundo Marion (2012, p.7) define “o termo empresário como aquele que exerce profissionalmente atividade econômica organizada para produção ou circulação de bens e serviços”, sendo assim, o produtor rural que produz e vende sua produção pode ser chamado de empresário rural, desde que esteja inscrito na junta comercial, caso contrário será definido como produtor rural autônomo.

A atividade empresarial se identifica por exercício de atividade econômica, organizada, exercício praticado de modo habitual e sistemático, pode-se dizer que a atividade rural é empresária (com fins lucrativos e geração de renda), mas o seu registro como empresa mercantil é, facultativo, depende do trabalhador rural (COLUSSO; ALVES, 2005). As autoras ressaltam a diferença entre um empresário rural e um produtor autônomo, cujas diferenças são visíveis quanto à burocracia e suas dificuldades na hora de conseguir empréstimos bancários para fazer investimentos na propriedade ou até mesmo para fins pessoais.

Na atividade rural se encontram duas formas jurídicas possíveis de exploração, que conforme Colusso e Alves (2005) são pessoas física e jurídica, que respectivamente é a pessoa natural, e a união de indivíduos que, através de um trato reconhecido por lei, podem ter fins lucrativos que são as empresas industriais, comerciais, entre outras, ou não, como as associações culturais, religiosas, normalmente denominam-se empresas.

1.2.1 Empresa Rural

De acordo com Brasil (1964), Lei Federal nº 4.504 de 30 de novembro de 1964, dispõe sobre o Estatuto da Terra (ET), que em seu artigo 4º inciso VI, “a Empresa Rural é o empreendimento de pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que explora econômica e racionalmente imóvel rural”, na qual o empresário atua no intuito de gerar lucros e “produzir condição de rendimento econômico da região em que se situe e que explore área mínima

agricultável do imóvel segundo padrões fixados, pública e previamente, pelo Poder Executivo”. Ainda na mesma lei, equiparam-se às áreas cultivadas, as pastagens, as matas naturais e artificiais e as áreas ocupadas com benfeitorias. Portanto, o Decreto nº 84.685 de 6 de maio de 1980 em seu artigo 22, alterou a redação do artigo 4º do ET , e define empresa rural sendo:

III - Empresa Rural, o empreendimento de pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que explore econômica e racionalmente imóvel rural, dentro das condições de cumprimento da função social da terra e atendidos simultaneamente os requisitos seguintes:

- a) tenha grau de utilização da terra igual ou superior a 80% (oitenta por cento), calculado na forma da alínea "a" do art. 8º;
- b) tenha grau de eficiência na exploração, calculado na forma do art. 10, igual ou superior a 100% (cem por cento);
- c) cumpra integralmente a legislação que rege as relações de trabalho e os contratos de uso temporário da terra.

Para se caracterizar como empresa rural, a mesma precisa utilizar a terra numa abrangência igual ou superior a 80%, e quanto ao grau de eficiência este percentual passa para igual ou superior a 100%. Em relação à função social da terra, significa dizer que deve ser vista sobre três óticas: econômica, social e ecológica (MARQUES, 2011).

A empresa rural, segundo Silva (2011) é sistema transformador que consiste basicamente em entradas e saídas, sendo que a empresa rural fica no meio desse sistema para transformar esses insumos, matéria prima e outros elementos. Assim sendo, observa-se no Quadro 1.

Quadro 1: Sistema transformador da Empresa Rural.

ENTRADAS	SAÍDAS
Terra	Produtos
Produtos	Subprodutos
Capital	Serviços
Trabalho	Impostos
Informações	Lucros
Tecnologia	Informações
Insumos	Tecnologia
Tempo	
Administração	

Fonte: adaptado de Silva (2011, p.143).

Nota-se que as entradas são distintas e interdependentes, ou seja, fazem parte de um processo em que o administrador toma as decisões referentes a cada item estabelecido como entradas, e a partir de então tem-se os resultados esperados pela organização. Assim, a empresa rural tem por características explorar o solo no intuito de fazer o cultivo da terra,

criação de animais, e para a produção de bens e serviços na expectativa de gerar lucros, sendo que a terra é a sua unidade de produção, ou seja, a empresa rural reúne terra, capital, trabalho e direção na proposta de produzir bens e serviços trazendo retorno financeiro ao empresário rural (SOUZA *et al.*, 1995, *apud* BARBOSA; SOUZA, 2011).

A evolução socioeconômica e tecnológica tem mudado totalmente as características das propriedades rurais, e as pessoas estão cada vez mais saindo do campo e dirigindo-se para as cidades, fazendo com que a comunidade rural seja responsável pela produção de alimentos para o sustento da área urbana (ARAÚJO, 2007, p. 15). O autor evidencia que as propriedades rurais cada dia mais:

- a) Perdem sua autossuficiência,
- b) Passam a depender sempre mais de insumos e serviços que não são seus;
- c) Especializam-se somente em determinadas atividades;
- d) Geram excedentes de consumo e abastecem mercados, às vezes, muito distantes;
- e) Recebem informações externas;
- f) Necessitam de estradas, armazéns, portos, aeroportos, *softwares*, bolsas de mercadorias, pesquisas, fertilizantes, novas técnicas, tudo de fora da propriedade rural;
- g) Conquistam o mercado;
- h) Enfrentam a globalização e a internacionalização da economia.

A partir dessas características citadas pelo autor, nota-se que a empresa rural passou a depender de muitos fatores para se tornar sustentável, sendo que o produtor deverá se atualizar para não ficar fora do mercado, terá que fazer com que seu produto seja viável financeiramente trazendo maneiras para que o custo-benefício seja positivo. Portanto, para que a unidade produtiva tenha retornos esperados é necessário que se tenha uma gerência adequada do produto, que para Tejon e Xavier (2009), essa gerência acontece antes, dentro e depois da porteira, que para Araújo (2007) englobam os seguintes conceitos:

a) Empresas “antes da porteira”: tem os agropecuaristas como mercados para seus bens e serviços, sendo um mercado previsível. Geralmente são empresas ligadas a engenharia genética, desenvolvimento de máquinas agrícolas, etc.

b) Empresas “dentro da porteira”: são empresas relacionadas a cadeia produtiva,

definindo o que, como, quanto e quando produzir, e dependendo do tamanho da organização estabelece também para quem vender.

c) Empresas “depois da porteira”: é aquela que transforma o produto e cria marcas e certificados de origem.

Essas empresas atuam de formas diferentes, e para o administrador rural permanecer competitivo no mercado, devem-se englobar as decisões nesses setores, a fim de favorecer a organização e tornarem-se parceiras das empresas que atuam antes e depois da porteira, no intuito de adquirir insumos e matéria-prima mais acessíveis e vender seus produtos para empresas que facilitem a expansão do produto tornando-o mais conhecido no mercado consumidor aumentando a fonte de renda da atividade rural, que de acordo com Brasil (1990) na Lei Federal nº 8.023, de 12 de abril de 1990:

Art. 2º Considera-se atividade rural:

I - a agricultura;

II - a pecuária;

III - a extração e a exploração vegetal e animal;

IV - a exploração da apicultura, avicultura, cunicultura, suinocultura, sericicultura, piscicultura e outras culturas animais;

V - a transformação de produtos decorrentes da atividade rural, sem que sejam alteradas a composição e as características do produto *in natura*, feita pelo próprio agricultor ou criador, com equipamentos e utensílios usualmente empregados nas atividades rurais, utilizando exclusivamente matéria-prima produzida na área rural explorada, tais como a pasteurização e o acondicionamento do leite, assim como o mel e o suco de laranja, acondicionados em embalagem de apresentação (LEI nº 9.250, de 1995).

A lei supracitada mostra que a empresa rural em suas atividades, tem o imposto de renda e demais exigências, tornando-se imprescindível a presença de um administrador qualificado e até mesmo de outros profissionais competentes dependendo da sua extensão e a atividade em que está atuando.

Além dessa lei que fala sobre a atividade rural, existem as que regulamentam outras partes, assim como a Lei nº 601, de 18 de setembro de 1850, conhecida como Lei das Terras, a qual obriga os proprietários de imóveis rurais a registrarem suas terras, a fim de reconhecer oficialmente a sua posse. A Lei das Terras foi a primeira lei de origem nacional a tratar do tema das terras no Brasil, sendo que anteriormente era o sistema de Portugal que era praticado (MICHELINI, 2012).

As mudanças ocorreram gradativamente em relação a essas leis, que de acordo com

Marques (2011) novas regras foram editadas, assim como o Estatuto da Terra que a partir do artigo 46 também especifica sobre o cadastro dos imóveis rurais. Outro órgão que dispõe de várias legislações sobre o respectivo assunto é o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA), que conforme o autor supracitado, os proprietários devem atualizar suas declarações de cadastro junto ao INCRA, caso aconteça alteração nos imóveis rurais, quanto à titularidade ou até mesmo sobre os casos de preservação, conservação e proteção de recursos naturais.

1.2.2 Definições sobre o empregado rural

O trabalho rural tem sua história desde a formação territorial brasileira, que contava com a mão de obra para explorar a terra, e geralmente era mão de obra escrava. Depois da abolição da escravatura em 1888, várias foram as conquistas alcançadas pelos escravos, esse processo foi lento e gradual, até que a escravatura se tornou extinta (MARQUES, 2011). O autor destaca que apesar desses avanços, o empregado rural tem sofrido ainda grandes injustiças em se tratando de preços de aluguéis cobrados (arrendamentos), ou na partilha dos frutos (nas parcerias) em que predominavam os interesses dos proprietários. Mesmo com essa defasagem, a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) não inclui o trabalhador rural, pois a lei abrange somente os centros urbanos, apesar de não estar protegido por essa lei, o empregado rural tem alguns direitos garantidos, tais como salário mínimo, férias anuais remuneradas, aviso prévio e outros direitos.

Segundo o autor supracitado, depois da Constituição de 1946, que em seu art.157, XII, fala sobre a estabilidade no emprego e a indenização por rescisão de contrato para o empregado rural. A partir de então, tem-se grandes resultados dessa procura por seus direitos, onde foi criado o Estatuto do Trabalhador Rural em 1963, cujo projeto era desde 1954.

Esse estatuto foi criticado por alguns doutrinadores, que questionaram sobre alguns vícios, pois para eles “o principal defeito foi considerar ‘empregado’ qualquer trabalhador rural” (MARQUES, 2011, p.186). Com isso a Lei nº 5.889, de 8 de junho de 1973, regulamentada pelo Decreto nº73.626 de 12 de fevereiro de 1974 veio substituir o Estatuto do Trabalhador Rural, conceituando corretamente o papel do empregado e empregador e as peculiaridades do trabalho rural.

1.3 GESTÃO E PLANEJAMENTO NA EMPRESA RURAL

A empresa rural é dinâmica e exige do administrador uma capacidade de atuação eficiente, para que possa transformar esse ambiente incerto em algo que seja propício ao desenvolvimento da organização, ou seja, o administrador poderá reduzir as incertezas que acontecem no mercado através do planejamento. E para que esse planejamento aconteça, primeiramente estipulam-se metas e objetivos, que para Maximiano (2004) são as partes mais importantes do plano, pois é a partir deles que as pessoas colocam seus conhecimentos e habilidades necessárias para que seus objetivos sejam alcançados.

O planejamento consiste em tomar decisões relacionadas ao futuro, e para que isso aconteça, faz-se necessário preparar o plano e descrever o processo de planejamento através de um guia para a ação que será executada. Conforme Maximiano (2004), esse plano contém:

- a) Objetivo:** qual situação a empresa espera atingir;
- b) Curso de ação:** como conseguir esse objetivo;
- c) Previsão dos recursos necessários:** para realizar o objetivo;
- d) Meios de controle:** controle das atividades e do consumo de recursos, visando a realização dos objetivos.

Nota-se que esse plano é basicamente os conceitos fundamentais da administração, que são compostos por: planejar, dirigir, controlar e avaliar. Tejon e Xavier (2009, p. 99) destacam que dentro desse ciclo está composto todo o processo de gestão dos negócios, e por melhor que seja essa gestão ou por mais bem preparados que sejam os administradores rurais, “são as ações de *controlar* e *avaliar* que fazem a roda girar e fornecem o *feedback* necessário para a tomada de decisões”, que segundo eles são “correções de rumos, mudanças de processos, revisão de estrutura e outras providências estratégicas para haver negócio bem conduzido e gestão eficiente”. Nesse processo pode-se a qualquer momento mudar as formas de chegar ao objetivo, tendo em vista o desenvolvimento do mercado atuante.

A gestão empresarial envolve planejamento, organização, direção e controle, que compõe uma das ferramentas do processo administrativo auxiliando a expansão da empresa, tornando para o setor do agronegócio fontes de vantagem competitiva (BARBOSA; SOUZA, 2011). Dentre esses processos administrativos, têm-se grandes aliados, como a contabilidade

rural que abrange vários períodos agrícolas, fazendo sua contabilização através de ferramentas tais como o fluxo contábil na atividade agrícola, valor dos ativos biológicos, depreciação, cálculo dos custos e plano de contas aplicável à empresa agrícola.

Esses processos administrativos visam não somente coletar dados, mas sim estudar e tomar decisões entre alternativas ou possibilidades de resolver problemas ou aproveitar oportunidades, posteriormente essa tomada de decisão deverá ser acompanhada de uma ação ou solução (MAXIMIANO, 2004). Portanto, o administrador deve buscar no ambiente externo as informações necessárias para saber o momento oportuno de tomada de decisões visando o aumento da rentabilidade no negócio.

Segundo Barbosa e Souza (2011), para aumentar a rentabilidade, algumas medidas estruturais podem ser citadas:

- a) Administração eficiente da fazenda como empresa rural;
- b) Controle de custos de produção;
- c) Insumos intelectuais na propriedade;
- d) Aumento da produção da mesma área (verticalização).

Essas medidas se realizadas em conjunto, podem proporcionar um aumento considerável na rentabilidade da empresa. Dentre elas, a que mais se destaca é o aumento dos insumos intelectuais, pois o administrador deve proporcionar treinamentos, condições de trabalho propícias aos seus colaboradores de acordo com as exigências do mercado.

Em relação as medidas que foram citadas anteriormente, a alínea “A” trata da administração eficiente da fazenda como empresa rural que de certa forma abrange todas as outras, pois o administrador é responsável pela contratação da mão de obra e por decidir quem e o que deve ser feito. Além disso, é responsável por duas atividades que estão inseridas nessa área, que é a de compra e venda, que segundo Costa (2007, p.84) “a compra de qualquer máquina ou equipamento tem que ser precedida do estudo de viabilidade técnica e econômica” levando em consideração a pesquisa de preço que segundo o autor deverá ser em pelo menos três fornecedores diferentes, seja na aquisição de máquinas, adubos, insumos ou na área de serviços.

A compra dos produtos ou matéria-prima para a produção que será utilizada na empresa rural deverá ser planejada antecipadamente e baseada em o quê, quando, de que

forma e onde comprar. Essa compra pode ser uma forma de investimento que o empresário almeja fazer, porém para Tejon e Xavier (2009) se a decisão é investir para aplicar recursos próprios deve-se analisar se o retorno do investimento será maior do que se esse recurso tivesse sido aplicado na própria propriedade rural, é importante que haja pelo menos duas alternativas de investimentos em razão das possibilidades existentes no mercado.

Essas decisões podem ser programadas ou não programadas. As decisões programadas ou padronizadas são as que acontecem rotineiramente, sem que haja nenhum esforço físico e/ou intelectual, por exemplo, se acontecer a queda de preço de um determinado produto perecível que a empresa dispõe imediatamente para a venda, automaticamente deverá ser comercializado mesmo que haja prejuízos financeiros, pois se não acontecer a venda o produto entrará em processo de perda total. Em relação às decisões não programadas, referem-se aquelas situações novas, enfrentadas pela primeira vez e que são preparadas uma a uma (MAXIMIANO, 2004). Essas decisões exigem do gestor maior capacidade de assimilar as situações atuais de acordo com as decisões tomadas, e compará-las com uma possível solução no futuro.

1.3.1 Objetivos da Administração Rural

A administração Rural, segundo Silva (2011, p.25) “é um ramo da administração que utiliza das funções administrativas (planejamento, organização, direção e controle) visando o uso mais racional e eficiente dos recursos para obter resultados compensadores e contínuos”, fazendo com que a empresa rural seja conduzida de forma lucrativa.

O administrador rural é responsável por identificar qual é o negócio da empresa, caso tenha mais de um tipo de produção também deve analisar através dos dados qual está em destaque em termos de lucratividade. Segundo Gorges *et al* (2010) o administrador rural deve se preocupar com dois aspectos fundamentais: a organização e o manejo da empresa. A organização está relacionada às atividades desenvolvidas na empresa e os fatores de produção disponíveis visando o melhor método de exploração de forma que aumente o aproveitamento de todas as culturas e criações.

Outro aspecto que a autora aborda é o manejo, que consiste no conjunto de medidas que o administrador deve tomar para que todas as atividades sejam realizadas a tempo e de

maneira eficiente, ou seja, as máquinas e implementos agrícolas devem estar em boas condições para o trabalho sempre que forem utilizadas, assim também acontece com os insumos, que devem estar disponíveis no tempo certo, além disso, têm-se os recursos humanos que devem ser preparados para que possam executar os serviços de maneira adequada e com certo monitoramento para impedir que práticas mal executadas causem prejuízo para a empresa rural.

1.3.2 Ferramentas e/ou técnicas de gestão rural

Quando se administra bem, subentende-se que o administrador tem controle sobre a organização, e para que esse controle seja feito adequadamente é necessário que se tenha controle financeiro de tudo, Costa (2007) destaca que esse controle pode ser feito através do orçamento e fluxo de caixa, e para os dispêndios do dia-a-dia é importante que se faça anotações sobre pagamentos, recebimentos, compras e vendas.

Esse controle financeiro se torna mais complexo quando se trata de empresa rural, que diferente da empresa urbana, requer um controle mais rígido. Na atividade agrícola, a receita concentra-se durante ou após a colheita, onde a produção agrícola é sazonal, ou seja, é realizada em alguns dias de um determinado mês do ano, sendo que a empresa urbana encerra o exercício social no dia 31 de dezembro (MARION, 2012). Evidentemente, o controle da empresa rural deve ser rígido, por essas razões é que se observa a importância do administrador rural.

Outro fato importante é a diversidade de culturas em um mesmo espaço físico sendo realizadas as colheitas em períodos diferentes do ano, como por exemplo, plantio de feijão entre os pés de café, ou abacaxi entre os milhos. Nesse caso, segundo Marion (2012), o ano agrícola seria baseado nas culturas com maior representatividade econômica, exigindo a presença do administrador rural eficiente para a tomada de decisões baseadas no controle financeiro. Devem-se criar planilhas exclusivas para anotações que serão feitas a partir do plantio de cada espécie, sendo que seus custos devem ser analisados separadamente, fazendo que o administrador tenha conhecimento da lucratividade ou prejuízo de cada item produzido na empresa rural.

Além do controle financeiro outro papel do administrador rural é aumentar as

vantagens competitivas no mercado consumidor, e uma forma de conseguir esse diferencial é se atentar para as mudanças que ocorrem rapidamente, que segundo Zuin e Queiroz (2006) estão relacionadas às legislações e normas que dizem respeito a produtos e formalização das empresas. Pois, o processo de colocar o produto no mercado envolve questões ligadas à qualidade e processamento, sendo que se estiverem de acordo com os padrões exigidos poderão conseguir a certificação, que é um selo que garante a qualidade do produto se tornando competitivo e atraente para o mercado consumidor.

Em função disso, convém ressaltar que o lucro da produção agrícola deve-se diferenciar na administração dos custos diretos e indiretos da produção, pois para Silva (2011, p.23) a cultura não possui diferenciação de marca e qualidade, pois produtores de diferentes regiões podem gerar o mesmo produto e não consegue impor seu preço ao mercado, e “só poderá fazê-lo se agregar algum valor ao seu produto”.

Segundo Zuin e Queiroz (2006) o produtor rural pode agregar valor aos seus produtos através da utilização de normas de padronização que consiste em classificar qualitativamente o produto seja quanto à forma, coloração, grau de maturação, danos mecânicos, etc., e quantitativamente, que consiste no tamanho e peso dos produtos vegetais *in natura*, separando-os em categorias distintas. Poderá também fazer o uso de embalagens adequadas para cada categoria que foi separada anteriormente.

1.4 PERFIL DO ADMINISTRADOR RURAL

Nas organizações, o papel do administrador se refere principalmente a trabalhar com pessoas, seja liderando ou até mesmo trabalhando juntos em um mesmo objetivo (MAXIMIANO, 2004). E para complementar, Silva (2011) evidencia que a administração é um fator de sucesso ou fracasso de qualquer empresa, até mesmo da empresa rural. Nesse aspecto, as diferenças em administrar uma empresa urbana são diferentes da empresa rural.

O administrador rural, além de tomar decisões e administrar pessoas, ele deve trabalhar com informações, sendo que depois de adquiri-las é necessário interpretá-la e fazer o uso no momento adequado (MAXIMIANO, 2004). Essas informações se referem ao que produzir, quanto, como e quando produzir e, além disso, para quem vender. O autor supracitado ressalta que trabalhar com informação significa:

- a) Obter informação;
- b) Processar informações;
- c) Divulgar informações.

Para administrar bem é preciso não somente obter informações, e sim processá-las, ou seja, analisá-las e selecioná-las a fim de encontrar a melhor informação de acordo com o problema a ser resolvido. Após fazer a escolha da informação, é necessário que sejam disponibilizadas para a equipe de trabalho com o intuito de engajá-las no objetivo organizacional (MAXIMIANO, 2004).

Quando se contrata um administrador rural, remete-se o conceito de que este propicie aumento de lucratividade devido o gerenciamento abranger toda a organização. Segundo Silva (2011) o planejamento gerencial visa a captação e alocação de recursos intelectuais ou financeiros. Maximiano (2004) destaca que o gerenciamento inclui uso das competências gerenciais, que são:

- a) **Competências gerenciais:** se referem aos conhecimentos e habilidades e as atitudes necessárias para desempenhar as atividades
- b) **Competências intelectuais:** envolve o raciocínio do administrador rural perante as informações adquiridas.
- c) **Competências interpessoais:** é usada para relacionar-se com outras pessoas.
- d) **Competência técnica:** atividade específica do gestor.
- e) **Competência intrapessoal:** diz respeito à própria pessoa, como autoanálise, autocontrole, automotivação, etc.

Essas habilidades devem ser exercidas pelo administrador rural para que além de aumentar a lucratividade da empresa, ele possa manter os recursos humanos em constante harmonia, contribuindo para a formação de um clima organizacional equilibrado. Albuquerque (2013) ressalta que o perfil ideal do administrador deve conter os seguintes requisitos:

- a) Administração contábil e financeira;
- b) Administração de pessoal;
- c) Comercialização e administração mercadológica;
- d) Legislação tributária, comercial, agrária, previdenciária;

- e) Economia;
- f) Planejamento empresarial;
- g) Sociologia e psicologia organizacional;

Todas as habilidades vistas anteriormente englobam o perfil do administrador rural, mas em contrapartida Tejon e Xavier (2009, p.109) salientam que têm excelência da gestão não somente aquele que visa perseguir ganhos, mas é necessário trabalhar sempre com excedentes produtos a custos baixos, os autores ressaltam a importância de se ter uma gestão financeira competente. Outro ponto importante analisado pelos autores supracitados refere-se à comodidade que certos administradores têm em relação ao lucro obtido no ano anterior, pois para sobreviver é obrigatório ter estratégias de crescimento, almejando custos baixos, liquidez e boas vendas com recebimentos, além de novos investimentos que tragam retorno financeiro para a organização. Destacam que isso é o que realmente importa na gestão de recursos.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa científica é desenvolvida de acordo com os procedimentos metodológicos definidos pela ciência, sendo que para se aplicar os conhecimentos dessa metodologia na realização de pesquisas, é necessário seguir regras e normas a fim de elaborar um texto que possa ser considerado científico (RUIZ, 2011).

No que tange a classificação quanto aos tipos de pesquisa, este artigo caracterizou-se com a pesquisa bibliográfica e descritiva, que de acordo com Andrade (2004) é o primeiro passo a ser realizado em um trabalho científico. Para Cervo e Bervian (2002), a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema, fornecer uma solução a partir de bases teóricas científicas, que foram publicadas em documentos. E a pesquisa descritiva, tem como característica observar, registrar e analisar os fatos que são focos de estudos, não podendo ser manipulados pelo pesquisador.

O método de abordagem utilizado na pesquisa em questão, diz respeito ao método dedutivo que por sua vez refere-se ao pensamento lógico. Segundo Ruiz (2011), o método dedutivo parte de enunciados que são abordados de formas gerais para uma conclusão particular, ou como resalta o autor, menos geral. Esse tipo de método tem a função básica de explicar o que está implícito no texto através da interpretação geral do seu antecedente.

Quanto à abordagem, caracteriza-se como qualitativa. A abordagem qualitativa, segundo Marconi e Lakatos (2008), analisa e interpreta aspectos mais profundos, correspondentes ao comportamento humano.

As técnicas de coletas de dados utilizadas no artigo foram a pesquisa bibliográfica, observação não participante e entrevista semiestruturada. A pesquisa bibliográfica foi realizada com o objetivo de conceituar os principais assuntos abordados, e tem como base nas obras de autores. Para Ruiz (2011), a pesquisa bibliográfica é feita através do estudo do conjunto dos materiais escritos sobre um assunto específico, tendo o intuito de analisar os dados correspondentes e utiliza-los como base para outras pesquisas.

A observação não participante, segundo Marconi e Lakatos (2003), é o contato que o pesquisador tem com a comunidade estudada, mas sem influenciar as situações, mas precisa ser ordenada para um fim determinado. A observação não participante (APÊNDICE A) foi realizada nas propriedades em estudo, localizadas nos municípios de Cacoal/RO e Ministro Andreazza/RO, com o objetivo de observar as condições da estrutura física, os recursos disponíveis na propriedade. A observação não participante realizada nas propriedades, proporcionou conteúdos críticos para complementar as análises dos resultados e maximizar a visão em relação ao agronegócio visto em uma grande ou pequena propriedade, seja com administrador ou não.

A entrevista semiestruturada é conhecida como semidiretiva ou semiaberta, que Duarte e Barros (2006) destacam que esse tipo de entrevista envolve duas pessoas para um diálogo e a partir de uma questão feita, o entrevistador explora ao máximo até esgotar todas as perguntas referentes àquela questão, possibilitando ao entrevistado maior amplitude do tema. A entrevista semiestruturada (APÊNDICE B), composta de 30 (trinta) perguntas abertas e fechadas, foi aplicada no mês de Junho/2014, e contém questões voltadas à identificação da empresa e do administrador e ao empreendimento de forma geral, tais como: forma de gestão, recursos disponíveis, parcerias e outros.

Cabe ressaltar que antes da aplicação da entrevista, foi realizado o pré-teste com um Administrador numa propriedade rural de pequeno porte, e teve como recurso eletrônico o *e-mail*. A entrevista teve como objetivo levantar as principais ferramentas de gestão utilizadas pelo Administrador Rural, estudar os principais fatores competitivos obtidos na contratação

do administrador na empresa rural em estudo; verificar o perfil do administrador rural e por fim, verificar como o administrador rural poderá trazer vantagem competitiva e o fomento ao agronegócio local, por meio do seu gerenciamento. O roteiro de entrevista foi estruturado conforme Eyerkauffer (2007) e validado com o pré-teste.

A seleção dos sujeitos da pesquisa foi por meio de amostras não probabilísticas, selecionados intencionalmente, que de acordo com Silva e Menezes (2005), escolhe-se o sujeito para a amostra de acordo com as informações que representam para o pesquisador bom julgamento, necessário para a pesquisa. Sendo assim, participaram da pesquisa quatro indivíduos, divididos em dois grupos, sendo o primeiro composto por dois profissionais formados em Administração (A1 e A2) e que atuam em empresas rurais, sendo uma de pequeno porte localizada na Linha 10 (P1), e a outra, de médio porte é localizada na Linha 14 (P2), ambas no Município de Cacoal. No segundo grupo, encontram-se os gestores (G1 e G2) no qual tem as propriedades localizadas uma na Linha 06 (P3), em Cacoal/RO e a outra na Linha 04 (P4) na cidade de Ministro Andreazza/RO. No Quadro 2 verifica-se a forma como os participantes foram codificados e suas respectivas propriedades.

Quadro 2: Codificação dos entrevistados e as respectivas propriedades.

ADMINISTRADOR	GESTOR
Administrador 1=A1 => Sítio = P1(Linha 10)	Gestor 1= G1=> Sítio= P3 (Linha 06)
Administrador 2=A2=> Fazenda = P2 (Linha 14)	Gestor 2= G2=> Fazenda= P4 (Linha 04)

Fonte: própria autora (2014).

A entrevista semiestruturada (APÊNDICE B) ocorreu no período de 16 a 24 de Junho/2014, sendo aplicadas 4 entrevistas e obtendo um aproveitamento total das mesmas. As entrevistas foram aplicadas pessoalmente nas propriedades rurais, exceto uma, a qual foi realizada nas dependências da Universidade Federal de Rondônia, porém, não causou prejuízo algum a qualidade da pesquisa. A gravação feita na realização das entrevistas facilitou o processo de coleta dos dados e a sua interpretação.

No momento da entrevista, procurou-se passar as questões de forma clara e objetiva, porém, por se tratar de dois grupos semelhantes em relação a atividade exercida são distintos em termos de grau de instrução, o que causou algum desconforto no pesquisador e aparentemente no entrevistado quanto aos termos utilizados rotineiramente no curso de Administração. Mas com muita perspicácia de ambas as partes conseguiu alcançar um nível satisfatório de rendimentos para a pesquisa.

Em relação aos critérios de escolha dos sujeitos da pesquisa, utilizou-se como requisito graduação na área de Administração e que esteja atuando em uma propriedade rural, o que proporcionou o alcance dos objetivos pretendidos no artigo. Os outros participantes foram escolhidos por atuarem como gestores na propriedade rural, sendo que não possui graduação na área de Administração, possibilitando assim, realizar um estudo comparativo sobre a importância do administrador no gerenciamento de uma empresa rural como fator competitivo no município de Cacoal-RO. Salienta-se que as propriedades possuem características semelhantes e as empresas em estudo investem no setor agropecuário no município de Cacoal e região.

A pesquisa ocorreu de maneira ética e transparente com o sujeito da pesquisa, respeitando a integridade física e moral do participante, pois de acordo com a Resolução 196/96, as pesquisas envolvendo seres humanos devem atender as exigências éticas e científicas fundamentais, neste propósito, o artigo em questão, teve a responsabilidade de cumprir com o que foi estabelecido com a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (ANEXO A), sendo que os participantes não foram identificados, e codificados conforme mostra o Quadro 2.

Após a coleta dos dados, realizou-se a análise e interpretação, que segundo Gil (1999), tem como objetivo organizar e resumir os dados com o intuito de fornecer respostas ao problema que se pretende responder. Com o uso dos programas *Word* e *Excel*, e através das ferramentas metodológicas adequadas como Análise do Discurso, utilização de gráficos, tabelas e Extratos de Verbalização, foi possível fazer a interpretação das respostas que foram adquiridas através da entrevista por meio da Análise de Conteúdo, sendo que o objetivo principal é qualificar os dados e estudar de forma ampla os processos administrativos que acontecem na empresa rural.

O artigo foi estruturado seguindo o Manual do Artigo Científico do Curso de Administração da Universidade Federal de Rondônia, *Campus* Professor Francisco Gonçalves Quiles (SILVA; TORRES NETO; QUINTINO, 2010).

3 RESULTADOS E ANÁLISES DOS DADOS

Neste capítulo, a finalidade é apresentar os resultados da pesquisa conforme os

objetivos propostos inicialmente, sendo divididos em grupos e subgrupos de acordo com a estrutura da entrevista. Os entrevistados foram codificados de acordo com o Quadro 2.

O estudo foi realizado junto aos gestores e administradores das propriedades rurais, sendo três localizadas no município de Cacoal/RO e uma situada em Ministro Andreazza/RO. Os resultados serão apresentados de maneira clara e objetiva, baseados no escopo da entrevista realizada com os participantes, buscando sempre comparar a atuação dos gestores em relação à dos administradores.

3.1 PERFIL DO GESTOR E DO ADMINISTRADOR RURAL

Os gestores rurais (G1 e G2) tem idade entre 45 e 55 anos, sendo que a gestora 1 (G1) atua na propriedade há 38 anos e o gestor 2 (G2) atua há 30 anos, o que mostra a experiência dos mesmos em tomar decisões baseadas no seu conhecimento empírico em relação a parte administrativa da propriedade rural, pois os gestores entrevistados possuem experiência na propriedade devido ao tempo em que atuam. Os gestores possuem o ensino médio completo e não tem nenhum curso técnico que auxiliem na sua gestão.

A entrevistada G1 é considerada produtora rural autônoma, pois a propriedade (P3) não possui inscrição estadual e não é inscrita na junta comercial. Porém, isso não impede que sua produção não seja comercializada, mas dificulta a venda para algumas empresas além de não ter acesso a alguns empréstimos bancários para a propriedade ou até mesmo para fins pessoais, que de acordo com Colusso e Alves, (2005), essas são algumas das diferenças entre produtor autônomo e empresário rural. Já o G2 é considerado empresário rural, pois segundo Marion (2012, p.7) “o termo empresário é aquele que exerce profissionalmente atividade econômica organizada para produção ou circulação de bens e serviços”, pois vende seus produtos para empresas que exigem essa documentação.

O administrador 1 (A1) tem idade de 34 anos, trabalha na propriedade há 4 anos e além do curso superior em Administração possui também curso técnico em Agropecuária e Segurança do Trabalho, e também é funcionário público. O trabalho na propriedade é realizado juntamente com seus 2 irmãos e seus pais, o qual dividem os lucros no final de cada ano. Porém, a renda obtida pela produção não é responsável totalmente pela manutenção dos mesmos.

O administrador 2 (A2) atua na propriedade há 3 anos auxiliando seus pais na gestão da propriedade. Tem 22 anos de idade e não possui experiência em outra área. Contudo, fez o curso de Administração pela necessidade em gerir melhor a empresa rural, ainda atua como aprendiz em alguns setores específicos, porém demonstra grande potencial no exercício de seu atual papel. Apesar do pouco tempo de atuação na empresa, o A2 afirma que sempre trabalhou com essa atividade, mas só agora tem autonomia para a gerência.

Em relação ao tempo de experiência, nota-se que os gestores possuem maior tempo de atuação na atividade em que estão exercendo, em torno de 34 anos, o que aumenta a experiência dos mesmos e facilita a tomada de decisão. Porém, tem mais chances de erro na gestão, pois suas atividades são baseadas em respostas que eles acreditam estarem certas. Em contrapartida, os administradores possuem menor tempo de atuação, em média de 3 anos e meio, sendo que utilizam as ferramentas gerenciais aprendidas na teoria e adaptam para auxiliarem nas tomadas de decisões, e ainda usufruem da capacidade técnica no que diz respeito a parte específica de Administração, mas precisam saber sobre as técnicas referentes as atividades que são desenvolvidas no seu cotidiano.

Após apresentar uma parte do perfil dos gestores e administradores por meio da parte introdutória da entrevista, enfatiza-se a questão onde indaga sobre o desenvolvimento de formulário específico para o tipo de produção, e o resultado mostra que dos 4 entrevistados houve somente uma resposta positiva, o que leva a considerar que os proprietários deixam a desejar nessa questão e não fazem a administração correta da propriedade como empresa rural. Essa resposta positiva foi apresentada pelo A2, que afirma que fazem formulários específicos para o tipo de produção, e isso se dá “a partir de cálculos, onde se mede o quanto foi gasto de milho na produção do confinamento e soja também”. Nesse caso, segundo Marion (2012), o administrador rural eficiente deve basear as decisões no resultado do controle financeiro, e criar planilhas exclusivas para anotações sendo que seus custos devem ser analisados separadamente, fazendo que o administrador tenha conhecimento da lucratividade ou prejuízo da produção.

Os resultados da pesquisa mostram que os administradores rurais efetuam seus cálculos tanto do custo de produção quanto dos lucros, fazendo parte do perfil apresentado por Albuquerque (2013), que ressalta que o perfil ideal do administrador deve conter os seguintes requisitos: Administração contábil e financeira; Administração de pessoal; Comercialização e

administração mercadológica; Legislação tributária, comercial, agrária, previdenciária; Economia; Planejamento empresarial; e Sociologia e psicologia organizacional. Como visto, a administração rural deve ser abrangente para envolver todas essas áreas, contudo, os administradores entrevistados ainda precisam incluir algumas áreas para completar esse perfil.

3.2 CARACTERÍSTICAS DA PROPRIEDADE/EMPRESA RURAL

A propriedade 1 (P1), localizada na Linha 10 no município de Cacoal/RO, possui uma área de 20 alqueires, administrada pelo A1 que precisa arrendar pasto, pois a propriedade é considerada de pequeno porte e possui cadastro de inscrição estadual, tem como atividade principal a recria e gado de corte, onde compra-se o gado macho para engorda. Conforme observado na propriedade, o ambiente de trabalho é organizado e possui boa estrutura física, mostrando os investimentos realizados. Na propriedade encontra-se 127 cabeças de gado macho, 2 equinos e 20 aves para consumo doméstico.

A propriedade 2 (P2), localizada na Linha 14 no município de Cacoal/RO, possui uma área de 600 alqueires, inscrita no Cadastro Nacional de Pessoa Física – CNPJ, e tem 2 funcionários diretos que são registrados pela empresa e 4 indiretos que são contratados em períodos sazonais, é administrada pelo A2 juntamente com seus pais. A principal atividade exercida na propriedade é semi confinamento e gado de corte, e a atividade secundária é o arrendamento de pasto. Encontra-se na propriedade 460 cabeças de gado de corte, 800 no semi confinamento e 9 equinos para auxiliar os funcionários na locomoção e manejo na propriedade. A propriedade é própria e possui capital de terceiros na parte de alimentação bovina, a qual envolve a compra de soja e milho.

A propriedade 3 (P3), localizada na Linha 06 no município de Cacoal/RO, possui uma área de 15 alqueires sendo considerada de pequeno porte, e tem como atividade principal a criação de gado de leite e como atividade secundária uma pequena plantação de mandioca, é gerida pela proprietária G1 e seu esposo. Na propriedade existem 9 animais para a produção de leite, 38 animais considerados gado solteiro, ou seja, novilhas e bezerros e 20 aves para o consumo doméstico. Os responsáveis pelo manejo na propriedade são três pessoas da própria família, sendo que não possuem contratos trabalhistas com funcionários.

A propriedade 4 (P4) é localizada na Linha 04 no município de Ministro

Andreazza/RO, foi adquirida com recursos próprios, porém existe financiamento para a aquisição de bens para a propriedade e o gestor não sabe informar em percentual a quantia adquirida. É gerida pelo gestor 2 (G2) o qual é proprietário da empresa rural, sendo que possui uma área de 430 hectares, o que equivale a 172 alqueires, tem como atividade principal recria e engorda, e como atividade secundária arrendamento de pasto. Segundo o G2, existem 2 funcionários responsáveis por prestar auxílio ao empreendedor no manejo da propriedade. A propriedade possui o Cadastro Específico do INSS - CEI.

3.3 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE O GERENCIAMENTO DOS ADMINISTRADORES E GESTORES

Esse tópico é destinado a fazer uma análise comparativa entre o gerenciamento de um administrador e de um gestor na propriedade rural, e identificar as vantagens e desvantagens com a atuação de um administrador à frente no gerenciamento da propriedade ou empresa rural. Ressalta-se que a pesquisa não tem o interesse em menosprezar os gestores ou ascender os administradores, mas sim, enfatizar as possibilidades de melhoria e maximização dos lucros através dos conhecimentos específicos aplicados na prática.

3.3.1 Separação entre as contas bancárias particulares e contas da empresa rural e entre as despesas particulares e dos negócios da empresa

Nessa parte, os entrevistados foram indagados em relação ao gerenciamento das contas particulares e da propriedade. E ao questionar sobre esse assunto, ambas as categorias apresentaram as respostas conforme expostas no Quadro 3.

Quadro 3: Separação entre contas particulares e da propriedade rural.

	ADMINISTRADOR		GESTOR	
	A1	A2	G1	G2
Há separação entre as contas bancárias particulares e contas da empresa rural?	Sim	Sim	Não	Não
Há separação entre as despesas particulares e dos negócios da empresa?	Sim	Sim	Não	Não

Fonte: dados coletados pela autora (2014).

No Quadro 3, nota-se que os gestores 1 e 2, apresentaram afirmativas negativas idênticas, onde afirmaram que não tem separação entre as contas particulares com as da

propriedade, dificultando a tomada de decisão baseada na rentabilidade da produção. E também não conseguem mensurar a lucratividade. Em contrapartida, os administradores 1 e 2 foram unânimes nas respostas positivas, baseado nisso, o A1 afirma que:

“Tem uma conta bancária que é só da propriedade, então o que é remuneração da propriedade vai para aquela conta, e então vai pagando as despesas que são da propriedade, [...] e no final do ano, se não for fazer nenhum investimento na propriedade e todos optarem por repartir, então o lucro será dividido entre os quatro sócios, que são meus pais, meu irmão e eu” (A1, 2014).

Essa afirmativa foi feita por A1, mas ambos os administradores disseram que essa separação é essencial para o controle orçamentário e tomada de decisão baseados no resultado. De acordo com A2, mesmo havendo separação das contas, é um procedimento difícil de executar, pois a propriedade é uma empresa familiar. Através dessas informações obtidas pela entrevista, percebe-se que o controle ou não dessas contas bancárias independem do tamanho da propriedade, seja ela de pequeno ou médio porte, mas são influenciadas pelo grau de instrução e a maneira como administram a empresa.

3.3.2 Relatórios contábeis e controles financeiros

A G1, gestora do sítio P3, não realiza os relatórios contábeis e financeiros e faz anotações somente para apresentar o controle de entrada e saída de animais para a Agência de Defesa Sanitária Agrosilvopastoril do estado de Rondônia (IDARON), o qual fornece posteriormente uma planilha impressa de fácil utilização, além disso, usam caderno para algumas anotações simplificadas como “contas a receber e contas a pagar” que são feitas pela proprietária.

O G2 realiza os relatórios contábeis na propriedade P4, e por causa do tamanho da empresa é necessário o auxílio de um escritório contábil. As anotações são feitas em uma agenda particular onde o gestor anota todas as informações que tem e considera importante.

O A1 realiza os relatórios e controles financeiros em um escritório contábil, mas faz as anotações em livro caixa para ter o controle de entradas e saídas. O administrador mostra-se bem informado sobre os custos de produção, e afirma que sem eles não tem como tomar nenhuma decisão eficiente.

De acordo com A2, os relatórios contábeis e controles financeiros são realizados na própria empresa, onde são utilizados fluxo de caixa e balanço, sendo necessário o auxílio de seus pais juntamente com o escritório contábil.

3.3.3 Importância dos controles gerenciais no processo decisório

Ao indagar se os controles gerenciais favorecem a tomada de decisão, a G1 afirma que não, e justifica que é porque não os fazem corretamente. Ela explica que:

“Quando vendia mandiocas fiz o controle por um ano e tinha noção de quantas caixas iria colher para cada 5.000 pés plantados, mas agora com a atividade agropecuária só fiz algumas anotações de quanto entrou e quanto saiu, mas hoje não é feito nada, a não ser para prestar contas para o IDARON” (G1, 2014).

Conforme o extrato de verbalização nota-se que a gestora não efetua tais controles, mas baseia-se nos períodos em que realizavam as anotações no início das atividades, por isso ela afirma possuir conhecimento do quanto produz em determinada época do ano, e justifica que essa é a razão por não continuar a realizar os controles e nem se preocupar em contratar um escritório contábil.

Quanto ao G2, o mesmo afirma que a maioria dos controles gerenciais são utilizados como instrumento no processo decisório, sendo Imposto de Renda, anotações do livro caixa e informações do escritório contábil. Na entrevista, o gestor apresenta muita confiança conforme afirma no extrato de verbalização: “[...] faço as minhas anotações em uma agenda particular que renovo todo ano, onde somente eu e minha esposa temos acesso, sendo que fica trancada no cofre. É ali que faço todas as anotações referentes a contas a pagar, contas a receber [...]” (G2, 2014). Nota-se que a contabilidade da propriedade é feita, mas o G2 não consegue separar as contas familiares com as da empresa, dificultando o controle.

Ao entrevistar o A1 referente aos controles gerenciais no processo decisório, afirmou que a maioria deles é utilizado, e mostrou muito interesse nessa questão argumentando sobre a necessidade de tal ferramenta administrativa, no qual destaca que:

“Anteriormente a atividade exercida na propriedade era a criação de gado de leite, que ficou por um ano, porém após o balanço das receitas e despesas e a apuração dos lucros no final do exercício, percebemos que mal poderíamos cobrir os custos de produção, onde resolvemos mudar de atividade” (A1, 2014).

Essa afirmativa do entrevistado A1 vai ao encontro com o que Tejon e Xavier (2009, p. 99) afirmam sobre a composição do processo de gestão dos negócios, que por melhor que seja essa gestão ou por mais bem preparados que sejam os administradores rurais, “são as ações de *controlar e avaliar* que fazem a roda girar e fornecem o *feedback* necessário para a tomada de decisões”, que segundo eles são “correções de rumos, mudanças de processos, revisão de estrutura e outras providências estratégicas para haver negócio bem conduzido e gestão eficiente”. Nesse processo pode-se a qualquer momento mudar as formas de chegar ao objetivo, tendo em vista o desenvolvimento do mercado atuante.

Quanto ao A2, afirma que os relatórios contábeis são realizados na propriedade e também pelo escritório contábil, e ressalta que a maioria deles são utilizados, como o fluxo de caixa, balanço, dentre outros. Segundo o entrevistado A2, essas anotações são realizadas em computador, pastinhas, livro caixa e favorecem o processo decisório, pois “sem eles não teria como tomar decisões”.

Observa-se que com esses resultados, para melhorar os rendimentos da propriedade, faz-se necessário que a empresa rural seja administrada melhor que uma empresa urbana, tendo em vista seu alto grau de sazonalidade, dificuldades em adequar ferramentas de controle gerencial para a empresa, e principalmente por se tratar de empresas familiares.

3.3.4 Formação do preço de venda e custos de produção

No quesito “formação do preço de venda” a G1 afirma que vende o produto pelo melhor preço nem que seja necessário trocar de compradora, sendo que a sua venda é feita para mercados da região e alguns vizinhos, nessa ocasião, ela vende para quem pagar melhor. A G1 relata que não faz anotações sobre custos da produção, então ela não tem ferramentas para saber se está vendendo o produto e obtendo lucros ou prejuízos.

Quanto ao entrevistado G2, vende sua produção para dois frigoríficos de Cacoal que exportam seus produtos, então vende para o que apresentar o melhor preço, como mostra o extrato de verbalização:

"O preço é determinado pela compradora, mas eu discuto o meu preço, e é claro que então vou brigar em cima do preço que eu quero. A empresa tem o preço, mas baseado na concorrência vou tentar vender o meu gado para o frigorífico que eu acho melhor e que tem a minha preferência" (G2).

Nota-se que além do preço de venda, o gestor está preocupado em manter um bom relacionamento com seu comprador.

Quanto ao outro entrevistado, em resposta a essa questão, o A1 afirma que vende o seu produto a preço de mercado, mas procura o melhor preço, pois antes da venda ele faz uma cotação em três empresas frigoríficas para saber o valor que poderá vender sua produção. E ressalta que da mesma maneira que faz essa cotação para a venda, também faz para as compras de insumos, como medicamentos veterinários, defensivos agrícolas dentre outros, pois é realizada uma compra de grande quantidade a cada semestre. Essa afirmativa vai à luz da teoria, onde Costa (2007, p.84) afirma que “a compra de qualquer máquina ou equipamento tem que ser precedida do estudo de viabilidade técnica e econômica” levando em consideração a pesquisa de preço que segundo o autor deverá ser em pelo menos três fornecedores diferentes, seja na aquisição de máquinas, adubos, insumos ou na área de serviços, e principalmente em relação a venda da produção.

Por fim, o A2 vende seus produtos baseados no preço da concorrência, preferindo o que pagar mais pela sua produção. E para complementar, o A2 relata que na propriedade é produzida ração para o sustento dos bovinos, e o excedente é vendido para vizinhos e amigos, porém a partir de cálculos dos custos de produção, o A2 percebe que não obtém lucros com essas vendas, pois o preço é só para cobrir os custos.

Nota-se que nenhum dos entrevistados calcula o preço de venda através dos custos de produção, pois ainda quem domina o mercado agropecuarista são as empresas compradoras, como os grandes frigoríficos que exportam e as redes supermercadistas. A formação do preço de venda é uma questão que oscila muito em virtude das variáveis internas e externas que acontecem no mercado consumidor, em virtude disso, independente do tamanho da propriedade ou do grau de instrução do gestor e do administrador todas as respostas apresentaram diferenças. Essa questão de formação do preço é muita relativa, dependendo do porte da empresa compradora, é ela que define o preço de mercado.

Em relação aos custos de produção, o Quadro 4 mostra se os administradores e gestores possuem informações relacionadas a essa área.

Quadro 4: Informações dos custos de produção.

	A1	A2	G1	G2
Mão de obra e provisões	----	☑	☑	☑
Alimentação	☑	☑	////	☑
Sanidade	☑	☑	////	☑
Reprodução	----	----	----	☑
Ordenha	----	----	----	----
Impostos variáveis	☑	☑	////	☑
Despesas diversas	☑	☑	////	////
Remuneração do empresário	☑	☑	////	////
Depreciação	☑	----	////	☑
Remuneração da terra	☑	☑	////	☑
Remuneração do capital investido	☑	☑	////	☑
Remuneração do capital de giro	☑	☑	////	☑
Legenda da tabela: ---- não é utilizado. //// não sabe informar. ☑ Possui informações sobre os custos.				

Fonte: dados coletados pela autora (2014).

Conforme se observa no Quadro 4, logo percebe-se que os gestores possuem menos informações dos custos de produção em relação aos administradores. Se desconsiderar os itens “reprodução e ordenha” que não são utilizados pelos administradores A1 e A2, tem-se um total de 100% das informações. Já os gestores que fazem poucas anotações têm dificuldades em saber o quanto tem de custos e de lucros, é o caso da G1, que tem apenas 10% das informações, ressaltando que a mesma não possui nenhum sistema de informação, tecnológico, e faz poucas anotações manualmente, já o G2, apesar de não ter formação superior faz os controles dos custos, mesmo que seja de forma rudimentar. Com isso obtém cerca de 82% de informações sobre sua produção, sendo resultado das anotações feitas no livro caixa e na sua agenda pessoal.

3.3.5 Periodicidade e importância dos Controles Gerenciais

Quando se administra bem, subentende-se que o administrador tem controle sobre a organização, e para que seja feito adequadamente é necessário que se tenha controle financeiro de tudo e Costa (2007) destaca que esse controle pode ser feito através do orçamento e fluxo de caixa, e para os dispêndios do dia-a-dia é importante que se façam anotações sobre pagamentos, recebimentos, compras e vendas. Os entrevistados responderam sobre o período e a importância dos controles gerenciais conforme mostra o Quadro 5.

Quadro 5: Periodicidade e grau de importância dos Controles Gerenciais.

CONTROLE GERENCIAL	G1	G2	A1	A2
Boletim de caixa	Não é utilizado Não é importante	Semanal Muito importante	Não é utilizado Não é importante	Diário Muito importante
Controle de vendas	Mensal Importante	Anual Muito importante	Trimestral Importante	Mensal Muito importante
Fluxo de caixa	Não é utilizado Importante	Diário Muito importante	Semanal Muito importante	Diário Importante
Balanço patrimonial	Anual Muito importante	Anual Muito importante	Anual Muito importante	Diário Importante
Contas a pagar	Diário Importante	Diário Muito importante	Mensal Muito importante	Diário Muito importante
Análise econômica e financeira	Não é utilizado Importante	Anual Muito importante	Anual Importante	Diário Importante
Ponto de equilíbrio	Não é utilizado Não é importante	Não é utilizado Importante	Anual Importante	Não é utilizado Importante
Contas a receber	Mensal Importante	Mensal É muito importante	Trimestral Muito importante	Diário Muito importante
Demonstração de resultado	Não é utilizado Não é importante	Anual Muito importante	Semestral Muito importante	Anual Pouco importante
Controle bancário	Não é utilizado Importante	Diário Muito importante	Semanal Muito importante	Diário Muito importante
Controle de custos	Não é utilizado Importante	Mensal Importante	Mensal Muito importante	Diário Muito importante
Sistema de planejamento	Não é utilizado Importante	Anual Muito importante	Semestral Importante	Mensal Importante
Orçamento	Anual Muito importante	Semestral Muito importante	Semestral Muito importante	Diário Importante
Controle de estoques	Não é utilizado Importante	Mensal Muito importante	Semestral Muito importante	Anual Importante
Controle orçamentário	Não é utilizado Não é importante	Anual Muito importante	Semestral Muito importante	Diário Importante
Inflação na apuração dos custos	Não é utilizado Não é importante	Não é utilizado Importante	Não é utilizado Importante	Não é utilizado Pouco importante

Fonte: dados coletados pela autora (2014).

O Quadro 5 apresenta nas células em destaque, o controle gerencial feito pelos gestores e administradores e o respectivo grau de importância, e as células em branco mostram as ferramentas gerenciais que não são utilizadas pelos entrevistados, mas o grau de importância é variável entre eles.

Foram apresentados 16 ferramentas de controle gerencial à disposição dos gestores e administradores, onde o G1 realiza cinco tipos de ferramentas, e classifica três como “importante” sendo Controle de vendas, Contas a pagar e Contas a receber, e duas ferramentas tidas como “muito importante”, mas as realiza anualmente, é o caso do orçamento que deveria

ser feito ao menos semestralmente, já as outras seis ferramentas que não são utilizados, são vistas como “importante”, mas não são feitas por não conhecer sua importância.

Os entrevistados G2, A1 e A2, informaram que apenas dois tipos de ferramentas gerenciais não são realizados, sendo que o “ponto de equilíbrio” não é utilizado pelo G2 e A2. Essa ferramenta é utilizada apenas pelo A1, pois como visto no seu perfil, possui experiência na área contábil, o que facilita o uso dessa ferramenta. Porém, o G2 não sabe como utilizá-la, mas reconhece que é importante, e o A2 ainda não a utiliza, mas espera implantá-la em sua propriedade.

Nota-se que além desses resultados, existe uma ferramenta que não foi marcada nas respostas por nenhum dos quatros entrevistados, sendo a “Inflação na apuração dos custos”, esse é um instrumento que deveria estar presente na formação do preço de venda.

3.3.5 Controle de Qualidade

Quanto a qualidade dos produtos, os entrevistados A1, A2 e G2, afirmam ter o controle de qualidade, pois para vender para frigoríficos é essencial que tenha procedimentos que favoreçam o aumento da qualidade. Em contrapartida, a G1 expressa pouco interesse nessa área, pois a sua produção não é destinada para frigoríficos.

O A1 menciona que o seu produto está dentro dos padrões exigidos pela compradora, e para aumentar essa qualidade, a empresa rural tem uma equipe multidisciplinar para que todas as áreas sejam abrangidas com eficiência, obtendo uma consultoria de outro especialista como médico veterinário e zootecnista, no intuito de maximizar a lucratividade da propriedade. Essa atenção especial ao rebanho se dá em função do aumento de qualidade da produção e em virtude da sua capacitação em técnico em agropecuária.

O entrevistado A2, mostra-se muito preocupado em relação ao controle de qualidade da produção, e por isso tem nas pastagens árvores para destinar sombra para o descanso dos animais e cuida demasiadamente dos pesos através da alimentação oferecida a eles. Pois para cada fase de vida do animal, exige-se uma alimentação diferente, sendo que o A2 inclui sal mineral, farelo da soja e cuida da qualidade das pastagens.

Quanto a G1, a mesma afirma que não sabe informar sobre o controle de qualidade dos animais, e argumenta que a sua produção é pequena, destinada apenas a compradores avulsos, como mercados do município, vizinhos e familiares. Por exercer uma pequena quantidade de venda, tanto de leite quanto de gado, a gestora não se preocupa com essa questão de qualidade, mas afirma que faz os controles obrigatórios, como exemplo disso, as vacinas periódicas.

E quando se trata de frigoríficos que exportam seus produtos, a exigência aumenta consideravelmente, como afirma G2:

"Para vender o gado para frigoríficos é preciso ter um padrão de qualidade dentro do controle, pois o produtor precisa ter o Cadastro Ambiental Rural-CAR, não pode ter gado em áreas embargadas, e nem públicas, as exigências são muitas, mas vale a pena, pois a compra é garantida pelo frigorífico, pois a firma é muito boa e também acho bom o controle que os frigoríficos têm" (G2).

O gestor supracitado, ainda ressalta que os frigoríficos que exportam, são mais exigentes, e em contrapartida pagam melhor ao comprar dos agropecuaristas. Essa afirmativa vai ao encontro do que Zuin e Queiroz (2006) enfatizam que o processo de colocar o produto no mercado envolve questões ligadas à qualidade e processamento, sendo que se estiverem de acordo com os padrões exigidos pela compradora poderão conseguir a certificação, que é um selo que garante a qualidade do produto se tornando competitivo e atraente para o mercado consumidor.

Observa-se que os administradores A1 e A2, e o gestor G2, tratam a questão da qualidade como um quesito de muita importância para aumentar sua competitividade na hora da venda da produção, pois as exigências dos frigoríficos são muitas e precisam ser seguidas, senão o agropecuarista perde suas vendas. Essa afirmação vai ao encontro da teoria de Zuin e Queiroz (2006), que o produtor rural pode agregar valor aos seus produtos através da utilização de normas de padronização que consiste em classificar qualitativamente e quantitativamente o produto, que consiste no tamanho e peso dos mesmos.

3.3.6 Principais ferramentas utilizadas na gestão da empresa

Os administradores A1 e A2 utilizam as ferramentas de gestão na empresa rural, sendo que o A1 faz o uso de Balanço, Demonstração do Resultado do Exercício - DRE, controle de

produção e controle do tempo de vida do animal (dia em que entrou na propriedade e quanto pesa). Essas informações proporcionam ao administrador o conhecimento dos custos, sabendo o quanto cada animal gasta na parte de alimentação, sanidade e outros setores no decorrer da sua vida na propriedade.

As principais ferramentas de gestão utilizadas pelo A2 são o livro caixa e anotações simplificadas, já o controle financeiro é feito juntamente com a contabilidade. Por se tratar de uma empresa que faz vendas diariamente, o grau de dificuldades na administração é proporcional em relação ao crescimento do agronegócio, então é preciso adaptar as ferramentas de acordo com o entendimento do administrador em relação as diversas áreas da empresa rural.

Em resposta a essa questão, a gestora G1 afirma que não conhece as ferramentas administrativas, mas gerencia a propriedade somente com o conhecimento empírico adquirido pelo tempo de experiência e os ensinamentos que foram repassados por seus pais que também exerciam essa atividade. Somente faz o uso de algumas anotações simplificadas feitas para o IDARON, além de anotações simplificadas como contas a pagar e a receber, que ainda são em conjunto com as contas particulares.

Ao falar em ferramentas de gestão utilizadas na propriedade, o entrevistado G2 mostrou-se desinformado sobre os termos utilizados e inicialmente não soube interpretar a questão, após a explicação dada, o mesmo conseguiu entender o significado e respondeu que: “utilizo somente a agenda pessoal onde anoto as contas a pagar e a receber, e o resto é feito pelo escritório contábil”. Nesse contexto, Costa (2007) destaca que esse controle pode ser feito através do orçamento e fluxo de caixa, e para os dispêndios do dia-a-dia é importante que se faça anotações sobre pagamentos, recebimentos, compras e vendas.

3.3.7 Como o administrador rural poderá trazer vantagens competitivas em relação a outras empresas do setor

A gestão da empresa rural merece atenção especial, seja de pequeno, médio ou grande porte, pois a sua lucratividade surge da atividade exercida e da maneira em que é administrada. Pois controlar os seus custos de produção, fazer relatórios contábeis dentre outros, e adaptar os formulários de acordo com a atividade da empresa rural é função

específica do administrador rural.

Na opinião dos gestores, para conseguir essa vantagem competitiva em relação a outras empresas do setor, o administrador precisa ter qualidade no exercício da sua profissão. O G1 entende que a maior dificuldade é a falta de controle, como expressa em sua fala "como não anoto, fica meio difícil para saber quanto gasto exatamente, então a maior dificuldade é manter o controle". Mas essa vantagem não pode ser resumida somente em controle, pois esse deve ser o papel de qualquer pessoa que esteja a frente da gerência. O G2 concorda com a questão da qualidade e afirma que "essa vantagem é conseguida através do padrão de qualidade. Se ele tiver padrão de qualidade ele se destaca em relação a outro produtor". O mesmo se refere a "padrão de qualidade" no sentido de possuir conhecimentos técnicos e transformá-los em lucros na propriedade.

Quanto aos administradores, responderam que existe vantagem competitiva em relação a outras empresas do setor, pois como afirma A1 em seu depoimento:

"Como a gente tem o melhor controle do que está sendo feito, conseguimos apurar se está tendo resultado ou não, e quando esse controle não é feito a gente pensa: *Eu acho que ganhei!* Mas se ganhou também não sabe o quanto e qual atividade deu retorno".

Com isso, nota-se o quanto é importante fazer as anotações separadamente de cada animal, favorecendo o conhecimento dos custos e lucros, podendo fazer um planejamento a longo prazo envolvendo essas informações.

3.3.8 Principais dificuldades da gestão na propriedade rural

Perguntado sobre esse assunto, os entrevistados apresentaram respostas que variam de acordo com o seu grau de instrução e o tamanho da propriedade rural. Para G1, em relação a gerência, a maior dificuldade é o controle, como expressa em sua fala que "como não anota, fica meio difícil para saber quanto gasta exatamente, então a maior dificuldade é manter o controle". Isso remete a pensar sobre alguns procedimentos simples que favorecem as tomadas de decisões e simplificam a gestão da propriedade, como é o caso das anotações, livro caixa e fluxo de caixa, que podem ser feitos nas pequenas propriedades e também por pessoas que não tenham grau de instrução elevado.

Quando se fala em dificuldades na gestão, os entrevistados englobam esse fator em

todas as categorias que envolvem a gerência, e um que se destacou foi a falta de mão de obra qualificada, como mostra na resposta do G2: "a maior dificuldade é a mão de obra qualificada, que está muito escassa!". Pois, para exercer essas funções, os colaboradores necessitam gostar da sua profissão e ter eficiência e capacidade técnica.

Como relata o entrevistado A1, referente às principais dificuldades enfrentadas, afirma que "o custo de produção ficou mais caro, dificuldades em encontrar mão de obra qualificada, aquisição de madeira para cerca. Por outro lado, ficou mais fácil para comercializar, pois a venda de bovino é garantida". É evidente que a presença da visão sistêmica é essencial para uma boa administração, sendo mostrada através das várias áreas que o A1 demonstra ter conhecimento.

Essa percepção é notada também na verbalização do A2, onde destaca que "as dificuldades são inúmeras, mais as principais são a falta de mão de obra especializada, falta de apoio dos órgãos do governo, sazonalidade que existe na produção e as oscilações do mercado em relação ao preço". Nota-se que ele reafirma as mesmas opiniões no que se refere a falta de mão de obra qualificada, e qual seria a saída? Além disso, tem-se notado a reclamação da falta de apoio por parte do governo, que poderia auxiliá-los com incentivos fiscais, políticas públicas voltadas para o produtor, ou outros meios, a fim de facilitar o desenvolvimento do agronegócio.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão do agronegócio é uma área ampla e complexa que requer uma administração eficiente a fim de maximizar a lucratividade sem levar em consideração o tamanho da propriedade. Pois como mostra os resultados da pesquisa não é necessário ter o controle somente em empresas rurais de grande porte, sendo que a pequena propriedade deve ser contemplada com uma gestão que possa maximizar os lucros de maneira que seja aproveitado todo os espaços físicos e os recursos naturais disponíveis na natureza.

O presente estudo buscou fazer uma análise comparativa entre o gerenciamento de uma propriedade rural exercida por gestores em comparação com os administradores. As propriedades são localizadas nos municípios de Cacoal/RO e Ministro Andreazza/RO e as entrevistas foram realizadas nas respectivas propriedades.

Nesse aspecto, os objetivos da pesquisa foram alcançados, e com os resultados conseguiu-se identificar as principais ferramentas de gestão utilizadas pelos administradores rurais; e foi possível apresentar os principais fatores competitivos com a atuação de um administrador rural. As principais ferramentas de gestão que foram citadas pelos administradores são as anotações no livro caixa, Balanço, Demonstração do Resultado do Exercício dentre outras, e também o controle do tempo de vida do animal onde envolvem a data de entrada e saída na propriedade, favorecendo o administrador na mensuração dos custos de produção e formação do preço de venda.

Os administradores rurais ainda não tem a devida importância reconhecida, mas o mercado de trabalho está em ascensão. Contudo, com a crescente expansão do agronegócio brasileiro, faz-se necessário ressaltar a importância dessa figura, que conforme resultados da pesquisa apresenta grande diferencial em um mercado dinâmico e complexo. Portanto, quando se tem na sua administração um profissional qualificado, ou seja, bem capacitado que saiba tomar decisões na hora certa e da maneira mais conveniente e que faz o uso das ferramentas de gestão que envolvem o processo decisório, o resultado é satisfatório.

Os dados coletados possibilitaram identificar como o administrador rural pode contribuir com o fomento do agronegócio e trazer vantagem competitiva para a empresa rural. Os resultados foram satisfatórios e puderam responder a pergunta problema da pesquisa, e com isso pode-se verificar que a gestão do administrador em uma empresa rural poderá torná-la competitiva em seu segmento através do uso das ferramentas de controle que são essenciais, como Balanço, DRE, Fluxo de caixa, etc. Sugere-se que o administrador também faça o uso das sete ferramentas da gestão da qualidade, e as ferramentas gerenciais para maximizar a lucratividade e proporcionar fomento ao agronegócio local.

Destaca-se como principal ponto forte da pesquisa, o conhecimento prático das teorias sendo postas em experiência pelos administradores, que são pessoas capacitadas para adaptar esses conceitos e transformá-los em ferramentas de cunho gerencial para a sua utilização na propriedade rural. E como visto nos resultados, nota-se também como ponto forte, a dinâmica usada pelo G2 que utiliza as ferramentas através da experiência obtida pelo tempo de atuação na propriedade. Tem-se como ponto fraco da pesquisa, a falta de controle por parte da G1, visto que a mesma não possui informações no que diz respeito a gestão da

propriedade, impedindo basear as decisões em algo concreto e optar para o lado obscuro dos fatos.

O estudo revelou que os conhecimentos técnicos adquiridos no curso de Administração podem ser empregados em qualquer empresa, independente do porte, do ramo ou do tempo de atividade no mercado, e que os administradores tem grande potencial no ramo agropecuarista. Em contrapartida, os gestores precisam se adaptar com as mudanças trazidas com a globalização e se capacitarem para inserirem no mercado, senão serão pressionados pela cadeia produtiva e perderão ainda mais o poder de barganha. Por outro lado, as facilidades de comercialização dos produtos aumentaram proporcionalmente com as exigências do consumidor.

As principais limitações do estudo foram em relação ao tamanho da amostra, pois houve dificuldade em encontrar participantes que seja Administrador atuante na propriedade rural, impossibilitando aumentar o quantitativo dos entrevistados, pois não existe nenhum órgão que informe sobre as propriedades rurais que são geridas por administradores. Outro ponto que se destaca é a dificuldade encontrada na entrevista para repassar os termos técnicos de maneira clara e concisa aos gestores, adaptando-os para palavras usadas no seu cotidiano.

Como contribuições para trabalhos futuros, sugere-se que seja estudado: o uso das ferramentas da qualidade na maximização da lucratividade da empresa rural, onde poderá ser verificada a adequação dessas ferramentas pelo administrador na propriedade, podendo estudar a questão da qualidade na produtividade X quantidade de produção.

REFERÊNCIAS

1 ARAÚJO, Massilon J. **Fundamentos de agronegócio**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

2 ALBUQUERQUE, Marcos Cintra C. **O perfil do administrador rural numa proposta curricular**. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901985000400004&script=sci_arttext>. Acesso em: 16 set. 2013.

3 ALMEIDA, Jalcione. NAVARRO, Zander. (Orgs.) **Reconstruindo a agricultura: ideias e ideais na perspectiva do desenvolvimento rural sustentável**. 3 ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

4 ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

5 BARBOSA, Fabiano Alvim. SOUZA, Rafahel Carvalho. **Administração de fazendas de bovinos: leite e corte**. 2 ed. Viçosa, MG: Aprenda Fácil, 2011.

6 BRASIL. **Lei nº 8.023, de 12 de abril de 1990** Altera a legislação do Imposto de Renda sobre o resultado da atividade rural, e dá outras providências. Presidência da República - Casa Civil - Subchefia para Assuntos Jurídicos. Brasília, 12 de abril de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8023.htm>. Acesso em: 25 jul. 2013.

7 BRASIL. Congresso Nacional. Lei nº 4.504, de 30 de novembro de 1964. **Estatuto da Terra** - Dispõe sobre o Estatuto da Terra, e dá outras providências. Disponível em: <<http://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/104451/estatuto-da-terra-lei-4504-64>>. Acesso em: 27 ago. 2013.

8 BRASIL. Congresso. Senado. Resolução nº196 de 1996. **Diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo Seres Humanos** - Conselho Nacional de Saúde. Disponível em: <<http://www.bioetica.ufrgs.br/res19696.htm>>. Acesso em: 28 jan. 2014.

9 Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. **PIB Agro CEPEA – USP/CNA**. 2013. Disponível em: <<http://cepea.esalq.usp.br/pib/>>. Acesso em: 16 set. 2013.

10 CERVO, Amado L. BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

11 COSTA, Antônio José de Oliveira. **O poder da agricultura empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2007.

12 COLUSSO, Ana Cláudia. ALVES, Patrícia Medianeira da Costa. **Empresa rural e o novo Código Civil** 1º Simpósio De iniciação científica dos cursos de Ciências Contábeis de Santa Maria. Julho de 2005. Disponível em: <https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDUQFjAB&url=http%3A%2F%2Fcascavel.ufsm.br%2Frevistas%2Fojs-2.2.2%2Findex.php%2Fcontabilidade%2Farticle%2Fdownload%2F6148%2F3655&ei=zAhWUu2ALs7l4APom4DgCA&usg=AFQjCNFTd2K_BIBEDOLLoZ639TCaC89jKA>. Acesso em: 05 ago. 2013.

13 DUARTE, Jorge. BARROS, Antônio (orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

14 EYERKAUFER, Marino Luiz. **Contabilidade Gerencial na Gestão de Propriedades Rurais: um estudo das propriedades leiteiras no extremo Oeste do Estado de Santa Catarina**. Dissertação de Mestrado. FURB. Blumenau: 2007. Disponível em: <http://proxy.furb.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=445>. Acesso em: 02 fev. 2014.

15 _____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

16 GORGES, Anandra *et al.* **Avaliação das atividades desenvolvidas numa propriedade familiar rural sob a ótica da administração de agronegócio**. VII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – 2010. Disponível em:
<http://www.aedb.br/seget/artigos10/309_Agropecuarias.pdf> Acesso em: 23 jul. 2013.

17 MARION, José Carlos. SANTOS, Gilberto José dos Santos. SEGATTI, Sonia. **Administração de custos na agropecuária**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

18 MARION, José Carlos. **Contabilidade rural**: contabilidade agrícola e contabilidade da pecuária. 13 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

19 MARQUES, Benedito Ferreira. **Direito Agrário Brasileiro**. 9 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

20 MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Fundamentos de Administração** – manual compacto para cursos de formação tecnológica e sequenciais. São Paulo: Atlas, 2004.

21 MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 5 ed. 2 reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

22 _____. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

23 MICHELINI, Carlos Roberto. **Legitimidade da propriedade rural**: a engenharia na legalização e legitimação da propriedade rural e na garantia de investimentos rurais. 2 ed. Mato Grosso: KCM, 2012.

24 RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. 6 ed. 5 reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

25 SILVA, Roni Antônio Garcia da. **Administração Rural**: teoria e prática. 2 ed. 2 reimpr. Curitiba: Juruá Editora, 2011.

26 SILVA, Adriano Camiloto da. TORRES NETO, Diogo Gonzaga. QUINTINO, Simone Marçal. **Manual do artigo científico do curso de Administração**. Fundação Universidade Federal de Rondônia. Cacoal-RO: 2010.

27 SILVA, Edna Lúcia da. MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4 ed. rev. e atual. Florianópolis: 2005. Disponível em:
<http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3439.pdf>. Acesso em: 01 fev. 2014.

28 TEJON, José Luiz. XAVIER, Coriolano. **Marketing e agronegócio**: a nova gestão – diálogo com a sociedade. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

29 Universidade Federal do Amazonas. **Termo de consentimento livre e esclarecido.**

Disponível em:

<http://www.cep.ufam.edu.br/attachments/005_Exemplo%20de%20TCLE.pdf>. Acesso em: 28 jan. 2014.

30 ZUIN, Luís Fernando Soares. QUEIROZ, Timóteo Ramos. **Agronegócio: Gestão e inovação.** São Paulo: Saraiva, 2006.

ANEXOS

ANEXO A: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário (a), da pesquisa sobre **Atuação do administrador em uma empresa rural como vantagem competitiva no setor do agronegócio no município de Cacoal**, no caso de você concordar em participar, favor assinar ao final do documento. Sua participação não é obrigatória, e, a qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com a pesquisadora ou com a instituição.

Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e endereço da pesquisadora, podendo tirar dúvidas do projeto e de sua participação.

PROGRAMA: Pesquisa Científica – Universidade Federal de Rondônia - UNIR

PESQUISADOR (A) RESPONSÁVEL: Elenice Oliveira Cruz.

ENDEREÇO: Rua Machado de Assis nº 2493, Bairro: Novo Horizonte, Cacoal.

TELEFONE: (69) 9279-8033 ou (69) 9913-2962.

OBJETIVOS:

Identificar as principais ferramentas de gestão utilizadas pelos administradores rurais;

Estudar os principais fatores competitivos que se obtém com a contratação de um administrador em uma empresa rural.

Verificar como o administrador rural poderá trazer vantagem competitiva e o fomento ao agronegócio local, por meio do gerenciamento.

Verificar o perfil desejado do administrador rural;

PROCEDIMENTOS DO ESTUDO: se concordar em participar da pesquisa, você terá que responder a uma entrevista sobre a atuação do administrador em uma empresa rural como vantagem competitiva no setor do agronegócio, contendo 30 questões abertas referentes a gestão da propriedade rural. Os dados coletados serão tabulados e analisados para a conclusão do artigo de graduação do curso de Administração da Universidade Federal de Rondônia – UNIR.

RISCOS E DESCONFORTOS: a pesquisa não oferece nenhum risco ou prejuízo ao participante.

BENEFÍCIOS: Trará um conhecimento a cerca do perfil do administrador de uma empresa rural com a possibilidade de futuras melhorias no setor do agronegócio.

CUSTO/REEMBOLSO PARA O PARTICIPANTE: Não haverá nenhum gasto ou pagamento com sua participação.

CONFIDENCIALIDADE DA PESQUISA: Garantia de sigilo que assegure a sua privacidade quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa. Os dados e o seu nome não serão divulgados.

Assinatura do Participante:

APÊNDICE

APÊNDICE A: ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO

ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO NÃO PARTICIPANTE NA EMPRESA RURAL:

LOCAL

O ambiente de trabalho é organizado?

() Sim

() Não

OBS.: _____

A estrutura física está em boa qualidade?

() Sim

() Não

OBS.: _____

Existe aproveitamento da área?

() Sim

() Não

OBS.: _____

Existe aproveitamento dos materiais disponíveis na natureza?

() Sim

() Não

OBS.: _____

Existem na propriedade os seguintes recursos?

() Água tratada

() Energia elétrica

() Internet

() Sistema de informação (tecnológico ou manual).

() Transporte da produção

Existem tecnologias na propriedade?

() Sim

() Não

Quais? _____

OBS.: _____

APÊNDICE B: ROTEIRO DE ENTREVISTA

Dados do gestor

- 1) Qual a sua idade? _____
- 2) Qual o seu grau de instrução?
- | | |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Analfabeto | <input type="checkbox"/> completo <input type="checkbox"/> incompleto |
| <input type="checkbox"/> Ensino fundamental | <input type="checkbox"/> completo <input type="checkbox"/> incompleto |
| <input type="checkbox"/> Ensino Médio | <input type="checkbox"/> completo <input type="checkbox"/> incompleto |
| <input type="checkbox"/> Curso técnico | <input type="checkbox"/> completo <input type="checkbox"/> incompleto |
| <input type="checkbox"/> Ensino superior | <input type="checkbox"/> completo <input type="checkbox"/> incompleto |
| <input type="checkbox"/> Pós-graduação | <input type="checkbox"/> completo <input type="checkbox"/> incompleto |
- 3) Qual o tempo de atuação como gestor na propriedade rural? _____
- 4) Você já desenvolveu algum formulário específico para o tipo de produção da propriedade/empresa rural?
- ☐ Não
- ☐ Sim. Qual? _____.

Dados da Empresa:

- 5) Qual é o negócio principal da propriedade/empresa rural? Existem outros? Qual?

- 6) Quais as principais dificuldades na gestão da propriedade/empresa rural?

- 7) Qual o tamanho da propriedade? _____
- 8) Quantidade de funcionários: _____
- 9) Renda anual: _____
- 10) Quantidade de animais na propriedade:
- | | |
|---------------------|--------------|
| Matrizes _____ | Suíno _____ |
| Gado de corte _____ | Equino _____ |
| Gado de leite _____ | Aves _____ |
- 11) Financiamento de recursos
- ☐ Recursos próprios. Percentual _____.
- ☐ recursos de terceiros. Percentual _____.

Gestão da empresa

- 12) Há separação das contas bancárias particulares dos da empresa rural?
- ☐ Sim ☐ Não
- 13) Separação das despesas particulares dos negócios da empresa?
- ☐ Sim ☐ Não
- 14) A contabilidade e os controles financeiros são realizados na propriedade/empresa rural?
- ☐ Sim ☐ Não
- 15) Os relatórios contábeis e financeiros (Balanço, DRE, fluxo de caixa e outros) são utilizados como instrumento no processo decisório?
- | | |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> todos são utilizados | <input type="checkbox"/> poucos são utilizados |
| <input type="checkbox"/> a maioria é utilizado | <input type="checkbox"/> não são utilizados |
- 16) Anotações para tomada de decisão
- | | |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> não tem | <input type="checkbox"/> pela contabilidade |
| <input type="checkbox"/> para Imposto de Renda | <input type="checkbox"/> anotações simplificadas |
| <input type="checkbox"/> livro caixa | |
| <input type="checkbox"/> livro caixa, IR e outros | |

17) Caso tenha alguma das anotações citadas da questão anterior, qual a forma de registro e organização

- () computador
 () caderno simples
 () planilhas pré-impressas
 () documentos em pastinhas

18) Tais anotações quando feitas são efetuadas

- () Pelo proprietário
 () familiares do proprietário
 () terceiros contratados
 () administrador/gerente

19) Assinale sobre a periodicidade e a importância do controle gerencial

Periodicidade com que os instrumentos de controle gerencial são utilizados						Importância dos instrumentos utilizados				
	Diário	Semanal	Mensal	Anual	Não é utilizado	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Boletim de caixa	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
Controle de vendas	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
Fluxo de caixa	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
Demonstração de resultado	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
Balanço patrimonial	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
Contas a pagar	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
Análise econômica e financeira	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
Ponto de equilíbrio	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
Contas a receber	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
Demonstração de resultado	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
Controle bancário	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
Controle de custos	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
Sistema de planejamento	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
Orçamento	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
Controle de estoques	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
Controle orçamentário	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
Inflação na apuração dos custos	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()

20) Caso não tenha ainda formalizado um sistema de controle gerencial, quais os motivos?

- () não conhece
 () acha o custo elevado
 () custo X benefício devido ao porte
 () falta de conhecimento para utilização
 () não acredita em sistemas formais

) Outros.Cite_____

21) Os instrumentos gerenciais de controle de informações favorecem a tomada de decisão ?

- () Sim () Não Porquê? _____

22) A empresa possui informação dos custos de produção

- Mão de obra e provisões () sim () não
 Alimentação () sim () não
 Sanidade () sim () não
 Reprodução () sim () não
 Ordenha () sim () não
 Impostos () sim () não
 Impostos variáveis () sim () não

Despesas diversas () sim () não
Depreciação () sim () não
Remuneração da terra () sim () não
Remuneração do capital investido () sim () não
Remuneração do capital de giro () sim () não
Remuneração do empresário () sim () não

23) Formação do preço de venda

- () O preço é determinado pela integradora/compradora dos produtos e nunca discute a questão.
() negocia o preço dos produtos de acordo com o seu custo de produção.
() vende o produto pelo melhor preço nem que seja necessário trocar de integradora/compradora.

24) Há departamentalização na empresa a fins de apuração de custos?

- () Sim () Não

Caso positivo, quais os departamentos:

- () pastagens
() ordenha
() resfriamento
() criação novilhas
() outras atividades
() administrativo
() financeiro () Outros. Cite _____

25) Controle de qualidade dos produtos:

- () dentro dos padrões recomendados () acima dos padrões recomendados
() abaixo dos padrões recomendados () não sabe

26) Quais as principais ferramentas que o administrador utiliza na gestão da empresa?

R: _____

27) Como o administrador rural poderá trazer vantagem competitiva em relação as outras empresas do setor?

R: _____

28) Existem parcerias com associações, cooperativas ou algum tipo de organização governamental?

R: _____

29) Já obteve alguma consultoria de outro especialista na propriedade como engenheiro agrônomo, biólogo, zootecnia, ou áreas afins no intuito de maximizar a lucratividade da propriedade?

R: _____

30) Como gestor da propriedade, consegue mensurar separadamente a lucratividade de cada espécie de animal ou plantio de cada item produzido?

R: _____

Termo de Consentimento: Eu _____ declaro que de livre e espontânea vontade participei da pesquisa.

Assinatura do participante: _____. Local e data: _____.

Caso não queira identificar-se, marque o campo seguinte: ().

A pesquisadora responsável por este Artigo é ELENICE OLIVEIRA CRUZ do curso de Bacharel em Administração, com o trabalho de conclusão de curso com o tema: **O ADMINISTRADOR RURAL COMO VANTAGEM COMPETITIVA NO SETOR DO AGRONEGÓCIO**, sob orientação da Prof.^a Ms. SIMONE MARÇAL QUINTINO. Esta pesquisa é de caráter sigiloso. Não serão divulgados nomes de participantes.